



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
ÁREA: *MARKETING*

**REGRAS DE PADRONIZAÇÃO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO:
CASO WALT DISNEY WORLD RESORTS**

Caroline Darsa Boianovsky
20500161

PROFESSOR ORIENTADOR:
Alano Nogueira Matias

Brasília, novembro de 2008

CAROLINE DARSA BOIANOVSKY

**REGRAS DE PADRONIZAÇÃO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO:
CASO WALT DISNEY WORLD RESORTS**

Trabalho apresentado à Faculdade de
Tecnologia e Ciências Sociais
Aplicadas, como requisito parcial para
a obtenção ao grau de Bacharel em
Administração do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília

Prof. orientador: Dr. Alano Nogueira
Matias

Brasília, dezembro de 2008

CAROLINE DARSA BOIANOVSKY

**REGRAS DE PADRONIZAÇÃO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO:
CASO WALT DISNEY WORLD RESORTS**

Trabalho apresentado à Faculdade de
Tecnologia e Ciências Sociais
Aplicadas, como requisito parcial para
a obtenção ao grau de Bacharel em
Administração do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília

Brasília, 02 de dezembro de 2008.

Banca Examinadora:

Prof. Alano Nogueira Matias
Orientador

Prof. Ronei Celso Martinelli
Examinador

Prof. João Carlos de Souza Lopes
Examinador

Aos mestres da administração, a minha família base em tudo nessa vida e que possibilitaram a execução desse curso. E finalmente, àqueles que me inspiram a ser sempre melhor e tornar meus sonhos realidade.

Agradeço ao Professor Alano Nogueira por todo o auxílio e orientações para a realização desse trabalho. Agradeço aos amigos e família todo o apoio. Finalmente, agradeço a existência de Walt Disney, por nos mostrar que podemos realizar nossos sonhos e, pois sem sua existência a organização tema desta pesquisa, minha paixão pessoal, não existiria.

“If you can dream it you can do it.”
Walt Elias Disney

RESUMO

As regras de padronização afetam a vida do homem desde o primórdio dos tempos. Sem regras, fatores de suma importância para o desenvolvimento e evolução da humanidade, tais como: criação da moeda, desenvolvimento das cidades, entre outros, jamais teriam existido. Para o homem do sec. XXI a padronização vem, apesar de ligeiramente esquecida, sendo utilizada como meio de melhorar a produção nas organizações. Este trabalho procurou mostrar a importância das regras de padronização na criação de um diferencial competitivo e alcance da qualidade em organizações. A empresa estudada foi o complexo Walt Disney World Resorts – Orlando, FL – sua escolha ocorreu com base no reconhecimento de sucesso da referida empresa, a qual se encontra entre as 10 marcas mais valiosas do mundo. A pesquisa foi realizada com caráter exploratório, pois trouxe o aprimoramento de idéias e surgimento de novas intuições. Para sua realização foram realizados estudos bibliográficos a cerca de teorias administrativas a respeito do tema, seguido de um estudo detalhado a cerca da organização, examinando seus manuais de treinamento e padronização de vestimenta. Foram utilizadas, ainda, as vivências da autora na organização. Finalmente a autora uniu teoria e prática, verificando a contemplação do objetivo de pesquisa – analisar como as regras de padronização, de vestimenta e comportamento, afetam a qualidade do atendimento da organização – e a resposta aos problema proposto. Dentre os documentos analisados em busca dessas respostas, estão o manual do primeiro treinamento do funcionário na empresa – *Traditions* – e o manual com as regras de padronização de vestimenta – *Disney Look* – que buscam padronizar aspectos a cerca dos funcionários. Ao final da pesquisa foi possível verificar que as regras de padronização utilizadas por Walt Disney World afetam, e muito, o desempenho da organização. Foi possível ainda visualizar o caminho que Walt Disney World utiliza para atingir o sucesso, a forma como dissemina sua cultura, os meios de padronizar comportamentos e como consegue passar a mesma imagem por meio de 65 mil funcionários.

Palavras-chave: Disney, padronização, atendimento, *Disney Look*, qualidade.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 As regras de padronização e a vida em sociedade	12
2.2 Conceitos de Padronização.....	13
2.3 Controle Total da Qualidade.....	15
2.4 Excelência em Serviços.....	16
2.5 Uniformização e Vestimenta.....	17
2.6 Treinamento.....	18
2.7 Relacionamento com o cliente.....	19
2.8 Satisfação do Cliente	21
3 ESTUDO DE CASO	24
3.1 Sobre a Organização Walt Disney World	24
3.1.1 Sobre Walter Elias Disney.....	24
3.1.3 Sobre o Walt Disney World Resorts	27
3.2 A padronização no Walt Disney World	27
3.2.1 O primeiro treinamento: Traditions	27
3.2.1.1.3 Eficiência	31
3.2.1.1.4 Show	31
3.2.2 O Disney Look.....	32
4 ANALISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	34
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS	39
ANEXO A	
ANEXO B	

1 INTRODUÇÃO

A padronização no ambiente de trabalho está presente, de uma forma ou outra, em basicamente todas as organizações. Ainda assim é um assunto ao qual não se dá a devida atenção ou planejamento. Então, essa pesquisa mostrou a importância de tais regras para o sucesso de uma organização. A escolha da organização estudada, o Walt Disney World, se deu a partir de uma paixão da autora em relação a mesma. Além disso, o Walt Disney World representa um bom estudo de caso por ser considerada uma das maiores empresas do mundo. Pode-se afirmar esse fato baseando-se em diversos fatores, como o valor da marca em US\$ 26,44 bilhões em 2005¹, e a classificação da empresa em 7ª dentre as 10 marcas mais valiosas do mundo². Isso indica que existe valor agregado nos serviços que a empresa presta.

Dessa forma o tema escolhido pela autora foi: Regras de padronização como diferencial competitivo na qualidade da organização: caso Walt Disney World Resorts.

A Walt Disney Company é muito grande e engloba diversas indústrias dos mais variados setores, desde o setor em que começou, com a produção e distribuição de filmes, até o setor de hotelaria e entretenimento, um de seus maiores investimentos. Sendo assim, a autora optou por analisar o atendimento nos parques temáticos do Walt Disney World – Orlando, FL – onde teve a oportunidade de trabalhar e verificar de perto o funcionamento da organização.

Ainda assim o tema se encontrava vasto, já que uma empresa de tal tamanho possui tantas áreas interessantes e que proporcionam um bom estudo, quando analisadas mais a fundo. Então, a autora decidiu estudar as regras de padronização e encontrou formas de abordar o assunto em diversos aspectos da ciência.

No aspecto acadêmico esta pesquisa visou gerar conhecimento a respeito das regras de padronização utilizadas pela empresa Walt Disney World como forma de assegurar qualidade no atendimento da organização. A pesquisa explicou os alicerces para criação de tais regras, como foi sua construção e o motivo de cada regra.

¹ Fonte: slides do professor Alano Nogueira de especificação retirado de Interbrand; JP Morgan Chase, 2006

² *Idem.*

Assim, no aspecto aplicado pode-se verificar a aplicabilidade das mesmas, descobrindo, então, se elas realmente afetam de alguma forma o atendimento da organização ou não. Depois foi possível ver se a padronização do atendimento e regras trouxeram maior qualidade e maior satisfação dos clientes de forma direta ou indireta.

No aspecto econômico, verificou-se se a maior satisfação dos clientes resulta em real aumento de número de visitantes, resultando num aumento de receita. Verificou-se também os custos para realizar esse tipo de padronização e gastos com o controle de qualidade.

Por fim, a pesquisa possuiu um caráter social, no qual demonstrou a importância de um atendimento padronizado como forma de aumentar a qualidade dentro das organizações e da sociedade. As regras existem como forma de regular a sociedade em busca de um melhor funcionamento da mesma.

Em relação ao problema de pesquisa, foi proposta a seguinte pergunta: Como as regras de padronização da Disney afetam a qualidade do atendimento da organização?

A partir disso o objetivo geral da pesquisa foi: Analisar como as regras de padronização de vestimenta e comportamentais afetam a qualidade do atendimento da organização e sua importância como fortalecimento da marca e conseqüentemente como forma de atrair e manter clientes.

Dentro dos objetivos específicos da pesquisa encontram-se:

- a) Descrever o conceito de padronização, regras e procedimentos;
- b) Buscar o efeito que tais regras têm dentro de uma organização;
- c) Estudar qual nível de padronização é utilizado no Walt Disney World;
- d) Entender como estas regras afetam a visão que o cliente tem da organização.

O método empregado para a realização desta pesquisa, baseando-se nos objetivos, foi pesquisa exploratória, pois como coloca Gil (2003 p. 41) “têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições”. Essa pesquisa buscou aprimorar o conhecimento a cerca da padronização do atendimento nas empresas, como forma de melhoramento na qualidade. Para isso a pesquisa foi flexível, considerando diversos aspectos relativos ao fato estudado (GIL, 2003).

A construção desta pesquisa foi formada de diversas etapas afim de se conseguir o resultado desejado. Sendo assim, o delineamento adotado foi:

Primeiramente um levantamento bibliográfico que assumiu forma de um estudo exploratório, já que tem como finalidade familiarizar o aluno com a área de estudo que se encontra interessado (GIL, 2003). Durante esse período foram pesquisados materiais já elaborados a cerca das teorias aqui apresentadas.

O embasamento teórico seguiu uma ordem cronológica. Primeiramente, foi abordada a presença de regras de padronização na historia da humanidade e como elas se apresentaram na vida do homem, dos dias antigos até o cotidiano do sec. XXI. Depois foi necessário estudar conceitos de padronização para criar maior familiaridade com o tema. Em seguida, falou-se sobre controle total da qualidade, e a forma como este é conseguido por meio da padronização.

Verificou-se também a excelência em serviços, isto é, a qualidade em serviços prestados, para que se pudesse analisar a importância da qualidade presente no atendimento de clientes. Foi colocada ainda a importância da padronização na uniformização e vestimenta de funcionários para se conseguir uma maior qualidade. Como a padronização abrange todos os ramos da organização, foi necessário falar sobre o treinamento e sua importância para uma eficaz padronização das atividades e comportamentos dos funcionários. Finalmente, a satisfação do cliente e os fatores definitivos para que ela seja atendida foram colocados de forma a comprovar a importância da padronização para o alcance de todos esses fatores.

Após a realização do embasamento teórico, foi realizado um estudo de caso com a organização Walt Disney World Resorts, afim de compreender sua história, magnitude e contextualizar a pesquisa para que se possa então estudar mais aprofundadamente seus detalhes administrativos. Foram estudados livros, revistas e cases sobre a organização afim de compreender suas técnicas e formatos administrativos. Buscou-se também entender a chave para o sucesso desta organização, presente há 80 anos no mercado e que continua fazendo sucesso. Esse estudo é importante exemplo acerca da teoria já tratada na pesquisa, pois é ele quem contextualiza e estimula a compreensão do leitor.

Finalmente, foram analisados fatos administrativos a cerca da organização com base nos conhecimentos adquiridos pela autora durante o período em que

trabalhou no Walt Disney World Theme Parks and Resorts, Orlando – FL, no período de novembro de 2006 a janeiro de 2007.

Foram analisados fatos acerca da instituição constituindo a parte prática presente nesta pesquisa e contextualizando detalhadamente o funcionamento dentro da organização. A partir das vivências da autora dentro da organização, foi possível identificar a teoria descrita nos livros com as ações praticadas pela empresa.

Questões práticas de treinamento, motivação e controle, entre outros, foram analisados graças à experiência vivida pela autora, que possibilitou a compreensão ainda maior do funcionamento da organização, e como a padronização de seus processos é elemento chave para manter sua qualidade de atendimento. Todos esses materiais foram analisados e colocados nesta pesquisa como fontes de análise.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 As regras de padronização e a vida em sociedade

Para entender o papel das regras e atividades padronizadas nas empresas, é necessário entender qual foi seu papel na evolução da humanidade para a criação da sociedade em que se vive.

A padronização faz parte da sociedade há milhares de anos e contribui para a vida em grupo, porém muitas vezes, passa despercebida pelas pessoas. Coisas mais básicas como a escrita, procedimentos de agricultura e troca de mercadorias só foram possíveis por haver certo nível de padronização nessas atividades. É possível até dizer que a vida do homem no séc. XXI, seria muito difícil, senão inviável sem a padronização (FALCONI, 1999).

A padronização é tão presente na sociedade humana que a história é dividida de acordo com a padronização da produção em cada época. Quando se estuda escravismo greco-romano ou feudalismo medieval, estuda-se o modo de produção, ou seja, o modo como se organizava a produção de riquezas naquela sociedade, como eram suas regras, processos, relações econômicas, sociais, políticas e culturais, as quais, ligadas entre si, formavam o padrão que determinava a vida em certa sociedade (VINCENTINO, 2001).

Dessa forma, passa-se a entender que a padronização delimita a vida do homem de maneira tão profunda que às vezes se quer percebe-se sua presença em tudo o que se faz. O homem acostumou-se ao padrão em que vive e por ser um ser pensante o internaliza normalmente, contudo, é graças à padronização que a sociedade em que se vive se organiza na forma em que se encontra no sec. XXI.

Em um contexto empresarial a padronização se encaixa no mais simples dos exemplos. Suponha-se um artesão e sua produção de vasos. Ele produz manualmente diversos tipos de vasos, com diferentes alturas e diâmetros. Caso o artesão decida padronizar suas atividades e fabricar somente quatro tipos de vasos, seus custos irão diminuir e a produção irá crescer. Da mesma forma será mais fácil treinar um ajudante, já que as atividades serão mais fáceis, pois incluem somente quatro modelos de vasos ao invés de diversos modelos (FALCONI, 1999).

É possível tirar interessantes conclusões deste exemplo: ao padronizar as atividades o artesão não o faz porque é obrigado, e sim porque a padronização traz

melhor resultado. Sendo assim, pode-se dizer que “a padronização é somente o meio, o objetivo é conseguir melhores resultados” (FALCONI, 1999 p. 2). Além disso, é importante lembrar que o artesão pode modificar o método padronizado, se a mudança trouxer melhoras ao processo que resultem em melhores resultados (FALCONI, 1999). Percebe-se também, ao analisar as colocações de Vincentino e Falconi, que são as padronizações que permitem a vida humana em sociedade. Sem leis e regras para a governarem é possível dizer que tal sociedade jamais existiria. O ser humano seria apenas mais uma espécie de animal a habitar a terra. São as distinções e padronizações da vida do homem que o permitiram criar a sociedade que se habita.

Voltando ao exemplo do artesão, não foi necessário registrar o método padronizado, já que todos aprendiam o novo método naturalmente. Com a evolução da sociedade e das grandes empresas o registro deste processo passou a ser fundamental para que a padronização não se perca à medida que as pessoas entrem e saiam da organização (FALCONI, 1999).

Pode-se dizer, finalmente, que a padronização está presente em tudo o que se faz. Agora ver-se-á como se dá sua aplicação no mundo dos negócios.

2.2 Conceitos de Padronização

Para Falconi (1999) padronização consiste na discussão, com a presença de todos os funcionários, sobre os procedimentos da empresa, escolha daquele que for o melhor, treinamento dos funcionários e a certificação de que o procedimento escolhido está sendo executado conforme o acordado. O autor coloca, ainda, que tal padronização pode ocorrer de forma voluntária e natural dentro das organizações, onde é estabelecido um procedimento padrão que é cumprido dali em diante.

Já para Arantes (1998) a padronização vem da urgência de se satisfazer as necessidades dos clientes, as quais se encontram sempre em mudança. Fala que a empresa deve buscar sempre melhorias em seus processos para atender as expectativas dos clientes. As melhorias que a empresa busca são encontradas nas rotinas de cada funcionário. Quando as rotinas são padronizadas, tornam-se mais fáceis, melhoram o processo produtivo e apresentam melhores resultados aos clientes, já que os funcionários possuem pleno conhecimento de suas atividades e podem sugerir tais melhorias.

Um fato há a se atentar em relação à padronização: é que ela só termina quando é internalizada pelo funcionário, isto é, se assegura que o trabalho será executado conforme o padrão utilizado (FALCONI, 1999).

Indo ao encontro do que foi colocado por Falconi, Arantes (1998) fala da importância de se colocar objetivos claros nas tarefas de cada funcionário. Quando se sabe aonde se quer chegar (satisfação do cliente), fica mais fácil alinhar o processo com esse objetivo. A partir do momento que isso é feito em todas as atividades da organização, está ocorrendo a padronização.

Tanto Arantes quanto Falconi colocam formas de se padronizar os procedimentos dentro da organização. Se a padronização será feita de forma mais informal, como coloca Falconi, ou mais formal como diz Arantes, pouco importa. O importante é que as empresas encontrem seu caminho para a padronização, pois a mesma tem se provado um meio eficaz de controle e melhoria da produção e processos. A padronização, entretanto, vai muito além de somente os meios de produção.

Schonberger (1997), por exemplo, fala da importância da padronização em projetos para que se conheça seu desempenho. A padronização é fundamental em todos os ramos da administração, se não da vida em sociedade.

Schonberger (1997) cita o exemplo da padronização de mesas de restaurantes: facilita a correção pelos supervisores de qualquer imperfeição, os clientes se sentem igualmente atendidos, melhora a estética do restaurante. Ou seja, a padronização ligada diretamente ao atendimento, principalmente para empresas prestadoras de serviços, é igualmente importante à padronização da produção, já que ela também demonstra qualidade. O autor coloca também que para que a padronização nos serviços seja eficaz, deve haver um bom treinamento. Esse assunto será tratado mais a frente neste trabalho.

Então, é possível verificar que a padronização se relaciona com a repetição de rotinas, de uma forma igual, consensada como a melhor forma para fazê-lo. Ela influencia na qualidade dos produtos e serviços entregues ao cliente e facilita a supervisão e controle da produção.

2.3 Controle Total da Qualidade

Agora será possível verificar como a padronização influencia no Controle Total da Qualidade. Para entender isso é preciso compreender primeiramente o que é qualidade.

De acordo com Montenegro (1994) qualidade é um atributo de um produto que o qualifica de alguma forma, ou seja, é aquilo que o consumidor espera daquele produto. Qualidade é, então, algo intrínseco a ele.

De forma mais específica, Schonberger (1997) coloca qualidade como algo que tenha aptidão para o uso ou que esteja de acordo com as exigências do cliente. Cita, ainda, que dentro das dimensões da qualidade dos serviços, por exemplo, deve-se levar em conta: confiabilidade, receptividade, competência, acesso, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, compreensão e tangibilidade.

Após verificar os conceitos de qualidade é possível perceber que apesar de seu amplo significado, ela depende basicamente de um fator dominante: a opinião do cliente. A empresa busca atender às expectativas dos clientes, e a prova de que as mesmas foram atendidas, feedback, é possuir o conceito de “produto de qualidade” na mente do consumidor (MONTENEGRO, 1994). Uma das formas estudadas para se chegar a uma maior qualidade é a padronização dos processos, pois ela reduz a margem de erro e logo a quantidade de clientes insatisfeitos, isto é, que julgam o produto sem “qualidade”.

A insatisfação de clientes ocorre quando o produto não atinge as suas expectativas. Isso acontece normalmente quando o produto apresenta algum defeito; quando não se corresponde às especificações presentes na embalagem, entre outros. A melhor forma para uma empresa garantir a mínima ocorrência deste tipo de problema é implementar uma política de qualidade total, conceito divulgado pelos japoneses na década de 60.

Para implementar uma política de qualidade total na organização são necessárias mudanças que vêm agregadas a custos. Schonberger (1997, p. 31) fala que os custos para implementação deste tipo de operação são divididos em quatro categorias:

Custos de falhas internas (erros, retrabalho, perda de tempo etc.), custos de falhas externas (devoluções, garantias etc.), custos de estimativas (monitoramento, equipamentos etc.), e custo de prevenção (planejamento de qualidade, treinamento etc.).

Apesar de estes custos existirem, é importante a organização lembrar que uma vez que o sistema for implementado e a produção se tornar mais padronizada e ágil os retornos serão muito maiores que os recursos gastos em sua implementação. Uma empresa preocupada, não somente em não errar, mas em monitorar para prevenir o erro, é uma empresa que, provavelmente, terá menos reclamações que as concorrentes que não o fazem.

2.4 Excelência em Serviços

Com a chegada dos anos 2000, um novo conceito de produtos surgiu e se encontra muito divulgado no mercado: os chamados “combos” de produtos e serviços que são entregues ao cliente. Esse conceito se encontra tão divulgado que as pessoas sequer percebem sua presença. Em uma empresa da manufatura, por exemplo, é entregue também ao cliente um pacote de serviços facilitadores, como o atendimento de um vendedor em uma loja, e pós venda. Já em empresas focadas em serviços vê-se o mesmo “combo” produto-serviço, como é o caso das refeições servidas por uma companhia aérea (GIANESI, 1994).

Então se pode dizer que o mercado entrou em uma fase, na qual não importa o setor em que a empresa atua, pois será necessário entregar ao cliente tanto produtos, como serviços que possuam qualidade para superar suas expectativas. A melhor forma de entregar produtos e serviços de qualidade é a padronização dos mesmos.

Mais do que isso, Berry (1994) coloca que não há virtude em um serviço de baixa qualidade ou medíocre; todos da empresa perdem oferecendo serviços pobres: os clientes, os fornecedores, os diretores, os colaboradores. Fala, ainda, que implementar a excelência em serviços além de ser mais lucrativo é mais divertido e ainda traz melhorias à perspectiva de futuro da organização.

É importante também para possuir excelência em serviços entender as exigências do cliente. Somente desta forma a empresa saberá quais são suas expectativas e o que entregar para conseguir atingi-las. É importante manter essas informações sempre atualizadas, já que a opinião do cliente muda constantemente. Alguns exemplos de exigências comuns dos clientes são: velocidade de entrega, atendimento exclusivo, entre outros. Essas exigências devem ser transformadas em especificações do serviço (SCHONBERGER, 1997)

Assim, é possível verificar que a busca pela excelência de serviços não é fácil ou sem custos, entretanto é necessária, pois um serviço somente bom não garante um diferencial competitivo de mercado. Agora, um serviço excelente, além de garanti-lo, constrói relacionamentos duradouros com clientes, compete em valor sem competir em preço, motiva funcionários a se aprimorarem no trabalho e vida pessoal e fornece retorno financeiro (BERRY, 1994).

Para atingir a excelência em serviços “muitas empresas precisam estabelecer seus padrões em serviços em níveis mais altos” (Berry, 1994, p. 4).

A padronização mais elevada dos serviços significa uma jornada de melhorias que nunca termina; baseada em uma missão com objetivos e valores consistentes e a crença geral na capacidade de seres humanos em alcançarem a excelência (BERRY, 1994).

Além da excelência em serviços, é importante ofertá-los na quantidade certa. Na Harvard Business Review Book, Davidow e Uttal (1997), falam abordaram a importância de um mix de serviços na quantidade certa. Se uma empresa fornecer poucos serviços ou serviços de má qualidade, os clientes não permanecerão; e se a mesma empresa ofertar serviços em demasia, mesmo que corretos, ela quebrará ou terá preços não competitivos no mercado.

É possível perceber a delicadeza e fragilidade da qualidade do serviço na mente do cliente. Além de oferecer um serviço com excelência e que supere a expectativa do cliente, a empresa deve saber como buscar a medida certa de serviços para que continue competitiva no quesito preços e consiga um serviço especializado que possa ser utilizado como diferencial no mercado.

2.5 Uniformização e Vestimenta

Em uma empresa, onde o atendimento significa sua maior prestação de serviços, qual será a real importância de uma padronização e uniformização dos funcionários. Nesse ponto esse assunto foi tratado.

A utilização de uniformes se encontra presente nas instituições de ensino, por exemplo, há muitos séculos. Utilizado como uma etiqueta da instituição, o uniforme é a forma como ela deseja ser vista pelo público externo (EDUCAÇÃO, 2006). O mesmo acontece com uniformes utilizados pelas organizações, eles são a representação do que a empresa é e por isso devem seguir uma padronização.

Conforme o artigo da revista Educação para o ensino, o uniforme possui três funções básicas: ele representa a identidade da organização ou instituição, gera segurança para os alunos também fora da escola e estimula o orgulho dos estudantes pelo colégio. (EDUCAÇÃO, 2006). Fazendo-se um paralelo para as organizações de trabalho, o uniforme, além de representar a organização, possui esse importante fator motivacional de representar uma vestimenta com a qual o funcionário se identifica; uma empresa que representa os mesmos valores seguidos por ele. Quando o uniforme vira fator de orgulho em ambos os casos de estudantes e trabalhadores, se sabe que a instituição também é respeitada (EDUCAÇÃO, 2006).

Apesar de todos estes fatores de importância do uniforme serem conhecidos no âmbito administrativo, o artigo da revista Fibra Empresarial coloca que somente nos setores hospitalar, de hotelaria e governo, a procura por uniformes é grande. (FIBRA EMPRESARIAL, 2004).

Pode-se concluir que os uniformes contribuem para a padronização da imagem da empresa, como foi colocado pelo artigo. Funcionários uniformizados são a vitrine da organização e por isso a importância da padronização também na estética dos prestadores de serviço da organização. Verifica-se, ainda, que apesar do reconhecimento da importância da uniformização como padrão de qualidade do atendimento, o mesmo continua restrito apenas a setores que já o utilizam, como hotéis e hospitais. Quando outros segmentos da indústria perceberem a importância e o diferencial que a uniformização trás para o atendimento, esse conceito irá mudar.

Além do modo como se vestem, é fundamental a padronização do atendimento. Essa é conseguida por intermédio do forte treinamento, tópico colocado a seguir.

2.6 Treinamento

O treinamento deve ajudar o indivíduo na aquisição e desenvolvimento de comportamentos mais funcionais que os por ele utilizados até o momento, de forma que alcance maior competência e ajustamento psicossocial. Quando ocorrem mudanças comportamentais, essas resultam em situações de aprendizagem diferenciadas (MOSCOVICI, 1982).

Berry (1996) fala que somente treinar não basta. Ele argumenta que os funcionários devem aprender sobre valores, estratégias, produtos e serviços e as

práticas da empresa. Mais que isso, o funcionário deve saber as expectativas do cliente, concorrentes, o desenvolvimento do setor e o ambiente de negócios.

Conforme abordado por Berry e Moscovici, o papel do treinamento no séc. XXI nas organizações vai muito além da aprendizagem das funções do cargo. É necessário que a empresa utilize o treinamento como forma de capacitação e motivação de cada funcionário. Ele deve saber tudo sobre a empresa e o setor em que atua, independente de sua função ou cargo.

Uma forma de treinar padronizadamente os funcionários, para que todos tenham o mesmo desempenho é estabelecer rotinas. Nesse ponto Falconi (1999, p. 75) coloca três pontos importantes para garantir o cumprimento dos padrões que formarão a rotina:

- a) Os padrões devem ser viáveis e fáceis de serem obedecidos;
- b) O papel importante do chefe como professor deve ser obedecido;
- c) A educação e treinamento (*on the job training*) devem ser conduzidos de tal forma a satisfazer o objetivo de que o operador seja “o mais competente do mundo em sua função”.

Berry (1996) complementa afirmando que o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos deve ser constante dentro da organização e deve ser formalizado com tempo e recursos reservados diretamente a ele. Caso o treinamento e aprendizagem constantes não sejam formalizados, eles se tornarão atividades secundárias e de luxo, diminuindo seu ritmo até se tornarem esporádicos.

O constante treinamento do funcionário pela organização relembra os valores éticos e morais vividos na organização, bem como alinha os funcionários com sua missão e visão. É uma forma de mantê-los sempre motivados e preparados para a rotina do trabalho. O treinamento é fundamental para que uma organização possua sucesso.

2.7 Relacionamento com o cliente

A qualidade possui um grande aliado, o relacionamento com o cliente. Ele complementa e fortifica a relação empresa-consumidor. Os aspectos tratados anteriormente de treinamento, uniformização, excelência em serviços, qualidade total e padronização de nada servem se a empresa não possuir um bom relacionamento com o cliente. É no relacionamento com o cliente que ela mostra a existência de todos esses quesitos, mostra seu valor.

Sendo assim, Boyett (2003) coloca que o relacionamento com o cliente aborda o *marketing* como um encontro amoroso em que o objetivo é formar um

relacionamento de longo prazo, o qual é vantajoso para ambas as partes. Por isso, o autor diz que o profissional de marketing tenta transformar estranhos em amigos, e amigos em clientes para toda a vida.

O *marketing* voltado para relacionamento com o cliente procura ainda diferenciar o cliente, busca informações sobre clientes individuais para encontrar o próximo produto para aquele cliente específico, atingindo assim a demanda extremamente heterogênea presente no mercado no sec. XXI. É importante buscar um bom relacionamento com o cliente para se atingir a qualidade esperada. Quando um cliente possui um bom relacionamento com a empresa tende a ser mais paciente e compreensivo com os erros cometidos pela mesma.

Gianesi (1994) complementa afirmando que o relacionamento com o cliente pode ser de dois tipos: o que existe uma ligação formal empresa-cliente (ex: associado ou membro de um clube) ou o relacionamento, no qual essa ligação não existe que é a maioria dos casos. Quando há ligação formal fica mais fácil para a empresa criar programas de fidelidade que estreitam o relacionamento com o cliente, criando uma imagem positiva.

De acordo com Boyett (2003) o *marketing* de relacionamento procura também adquirir um fluxo constante de novos negócios a partir dos clientes já existentes, transformando-os em colaboradores, iniciando um diálogo, ouvindo-os e aprendendo com eles.

Se existe ou não uma ligação formal entre o cliente e a empresa não é o foco principal do relacionamento com o cliente. O importante, como coloca Boyertt (2003), é saber ouvir o cliente e suas necessidades. Por intermédio da padronização dos contatos realizados com os clientes é possível identificar pontos de melhora no relacionamento cliente-empresa. Muitas vezes o problema pode não estar no produto ou serviço em si, mas na atenção especial que a empresa dá a cada um de seus clientes.

Por isso pode-se perceber que o *marketing* de relacionamento vende, como colocou Boyett (2003, p. 122) “proviços (produtos + serviços) – coisas que parecem produtos mas atuam como serviços – em reconhecimento que os clientes querem comunicação e não telefone, refeições e não comida; diversão e não CD’s.”

Quando uma empresa entende que as necessidades do cliente vão além do aparente e consegue atingir ou superar constantemente suas expectativas, ela está

criando lealdade com o cliente e sustentando um poder de competitividade em longo prazo (GIANESI, 1994).

É importante ainda que as empresas consigam perceber a diferença entre cliente e consumidor. O consumidor é o público final que consumirá determinado produto. É para ele que se produz e vende; é para ele que a atenção da empresa se encontra voltada (CESCA, 2000). Já o cliente, pode não ser necessariamente o consumidor, mas é aquele que paga pelo produto. É o indivíduo que as empresas devem convencer da compra. Um bom exemplo disso é o consumo de produtos infantis, apesar de não possuírem poder aquisitivo, as crianças estão ocupando uma parte cada vez maior do mercado (MONTIGENAU, 2003).

No contexto do relacionamento é importante que as empresas saibam agradar tanto o cliente quanto o consumidor, os quais podem ou não ser a mesma pessoa. Para conseguir esse resultado as empresas devem despertar prazer no ato de comprar, quando o produto é para o próprio indivíduo ou para as pessoas que ele ama (MONTIGENAU, 2003).

Mantendo um bom relacionamento com os clientes as empresas atingem seus objetivos de vendas, ganham um diferencial competitivo em relação a concorrência e garantem posicionamento de mercado.

2.8 Satisfação do Cliente

Essa fase do trabalho trata da satisfação do cliente, fator que todas as empresas buscam no mercado, já que sem clientes não há lucro. De nada adianta possuir uma empresa que implemente a qualidade total, possua uma produção e serviços padronizados em diversos níveis, busque a excelência em serviços, treine em atendimento seus funcionários e uniformize-os, se o cliente não sair satisfeito da compra realizada na organização. O cliente é a fonte de lucro, sem clientes não há lucro, sem lucro não há empresa. Sendo assim ver-se-á a importância de se atingir a satisfação do cliente para a existência de qualquer negócio.

De acordo com Tasca (1997), grande parte das pessoas vê satisfação do cliente como um complemento; algo cujo determinado departamento deve ser somente responsável. Empresas que possuem este conceito errôneo e que não envolvem todas as áreas da empresa na busca pela satisfação do cliente estão fadadas a falhar.

Rezende (2004) complementa afirmando que o interesse dos consumidores está cada vez mais centrado no atendimento e tratamento no ato da compra do produto ou serviço, que na combinação “qualidade + preço”, que era o fator determinante da década de 70.

Um dos fatores que impulsiona essa mudança é o fato que os clientes passaram a ter menos tempo para comprar, e assim esperam um processo rápido e eficiente. Até mesmo no meio empresarial essa “pressa” foi instalada. E passou a se verificar a inclusão da confiabilidade, conveniência de compra e pós venda no conceito de valor (REZENDE, 2004).

Aqui percebe-se a importância de um atendimento uniforme. Vê-se como a padronização passa confiança ao cliente demonstrando organização e qualidade. Pode-se afirmar, então, que todos os fatores previamente definidos existem como forma de certificação de que a satisfação do cliente será atendida.

Tasca (1997) fala de “mandamentos para a satisfação do cliente”. O primeiro citado por ele é nunca explorar o cliente, isto é, tirar vantagem do mesmo, fazê-lo pagar mais que deve, por exemplo.

Este primeiro quesito vai ao encontro do ponto colocado por Rezende da confiabilidade. Uma empresa deve sempre prezar pela honestidade para que alcance a satisfação do cliente.

Em seguida Tasca (1997) fala que nunca se deve dizer a um cliente que algo não tem solução. Esse mandamento supõe a inclusão de pós venda no valor de um produto, pois demonstra que a organização está sempre disposta a ajudá-lo. Para o cliente, saber que ele pode contar com a organização é de suma importância para sua satisfação.

O terceiro mandamento colocado por Tasca (1997) é que nunca se deve prometer além do que se pode cumprir. Ao invés disso deve sempre se fazer mais do que se prometeu. Desta forma, o cliente reconhece comprometimento e integridade na organização. E, muitas vezes, pode até superar as suas expectativas.

Os outros mandamentos colocados por Tasca não possuem real ligação com o contexto desse trabalho e não serão abordados. O importante a se observar nesse ponto é que questões às quais as organizações, muitas vezes, não dão importância podem acabar por danificar todo o relacionamento cliente-organização. Maior atenção deve ser dada aos fatos aqui descritos.

Finalmente, Rezende (2004, p. 26) resume:

O cliente espera que a empresa ofereça que ele precisa ao custo que ele quer pagar, atendendo as suas expectativas e mantendo um relacionamento sincero quanto aos problemas e vantagens oferecidas.

A satisfação com o cliente, quando atingida, finaliza de forma positiva um ciclo, o qual será reiniciado continuamente, fazendo os negócios girarem. Para que uma empresa possua lucro, deve se concentrar em satisfazer a necessidade de seus clientes, superando suas expectativas de forma honesta e verdadeira. A melhor forma de transparecer confiança, organização e qualidade é através da padronização dos processos e atendimento. Portanto, deve-se padronizar para satisfazer!

3 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será abordada a apresentação da empresa Walt Disney World. A bibliografia de Disney é um fator importante para a compreensão dos pilares éticos que sustentam a organização nos anos 2000. Depois é feita a trajetória da criação do primeiro parque temático de Disney – a Disneylandia em Los Angeles – até o complexo de Walt Disney World Resorts, em Orlando, Flórida.

Após o estudo do histórico organizacional, os pilares de padronização Disney foram estudados com base em guias de treinamento, materiais coletados e experiências vividas e relatadas pela autora. Com essa análise documental foi possível distinguir as regras de padronização utilizadas pela empresa e como elas afetam a qualidade do atendimento da organização.

3.1 Sobre a Organização Walt Disney World

Para a melhor compreensão do estudo de caso é necessário se conhecer um pouco da história da organização, afim de entender seus pilares de sustentação e a partir de que premissas a organização conseguiu crescer para chegar ao patamar em que se encontra hoje.

Sendo assim, o primeiro aspecto a ser estudado é um breve histórico da vida de Walter Elias Disney, criador da Walt Disney Productions e de toda sua cultura organizacional.

3.1.1 Sobre Walter Elias Disney

Walter Elias Disney, nascido em 5 de dezembro de 1901 em Chicago; pais Flora e Elias Disney, foi o quarto filho da família. Logo nos primeiros anos de sua infância, seu pai, preocupado com a violência da cidade de Chicago, decidiu mudar-se para uma cidade do interior, chamada Marceline. Essa cidade torna-se, mais tarde, para Walt a lembrança de anos felizes de infância. Durante o período em que viveu nessa fazenda, conversava com animais e já desenhava flores, que tinham rostos e eram suas amigas. A imaginação de Walt sempre foi uma característica marcante a seu respeito (NARDER, 2007).

Mais tarde a família se muda para Kansas City, onde Walt, juntamente com seu irmão mais velho Roy, tornam-se os primeiros entregadores de jornal. Durante toda a sua infância, o pai de Walt o fizera trabalhar, algo que o rendera, futuramente, muito conhecimento sobre o mercado de trabalho. Anos depois, quando Walt já se

encontrava com 14 anos, vendia manteiga para o pai em frente ao único cinema da cidade. Não resistiu e decidiu entrar para assistir o filme em cartaz: Branca de Neve, estrelando Marguerite Clark. Walt ficou tão impressionado com as imagens que sequer viu o tempo passar. No meio da sessão, seu pai entrou, tirou-o da sala e lhe deu uma surra por ter deixado a manteiga desacompanhada, derretendo ao sol. Mesmo com a surra, a experiência de Walt com o cinema seria outro fato que o marcaria para o resto de sua vida (NARDER, 2007).

Com 19 anos Walt começou a trabalhar como cartunista em um jornal. Conheceu desenhistas talentosos e começou a produzir pequenas animações para empresas locais. Mais tarde decidiu mudar-se, com sua pequena equipe, para Los Angeles, berço do cinema americano. Lá acompanhou o nascimento dos primeiros desenhos animados como Popeye e Gato Felix. Walt criou um personagem que foi de enorme sucesso na época, chamado Coelho Oswald, porém por uma falta de atenção ao ler o contrato com a Universal Studios, não percebeu que havia vendido os direitos autorais do coelho para a empresa. Assim a Universal contratou toda a equipe de cartunistas de Walt pelo dobro do salário e “roubou” seu personagem de sucesso. Na volta a Los Angeles de trem Walt pensava a respeito dos tempos de miséria em sua vida, quando morava em um escritório sem banheiro e que seu único amigo era um camundongo que vinha comer suas migalhas. No mesmo instante Walt começou a desenhar e criou Mickey Mouse (NARDER, 2007).

Walt Disney criou, então, nos estúdios da Walt Disney Productions, os primeiros desenhos animados do Mickey, todos com som, uma inovação para a época, 1928. Mais tarde Walt começou a fazer desenhos coloridos, sendo sempre um inovador em seu ramo. O primeiro longa-metragem produzido pela empresa foi Branca de Neve, devido a experiência de Walt com o filme em sua infância. Foi o primeiro longa criado inteiramente em desenho e críticos diziam que tal empreendimento jamais iria funcionar. Contrariando todas as expectativas, Branca de Neve foi um absoluto sucesso, rendendo um lucro de 2,7 bilhões aos irmãos Disney (Walter e Roy, que trabalhava na área financeira da empresa). Com esse dinheiro construíram um moderno estúdio nas redondezas de Los Angeles (NARDER, 2007).

3.1.2 Nascimento da Disneylândia – LA

Para entender o sucesso dos parques do Walt Disney World Resorts é necessário entender os princípios nos quais se fundaram a criação dos parques Disney. Por isso, ver-se-á agora como surgiu a Disneylândia – LA:

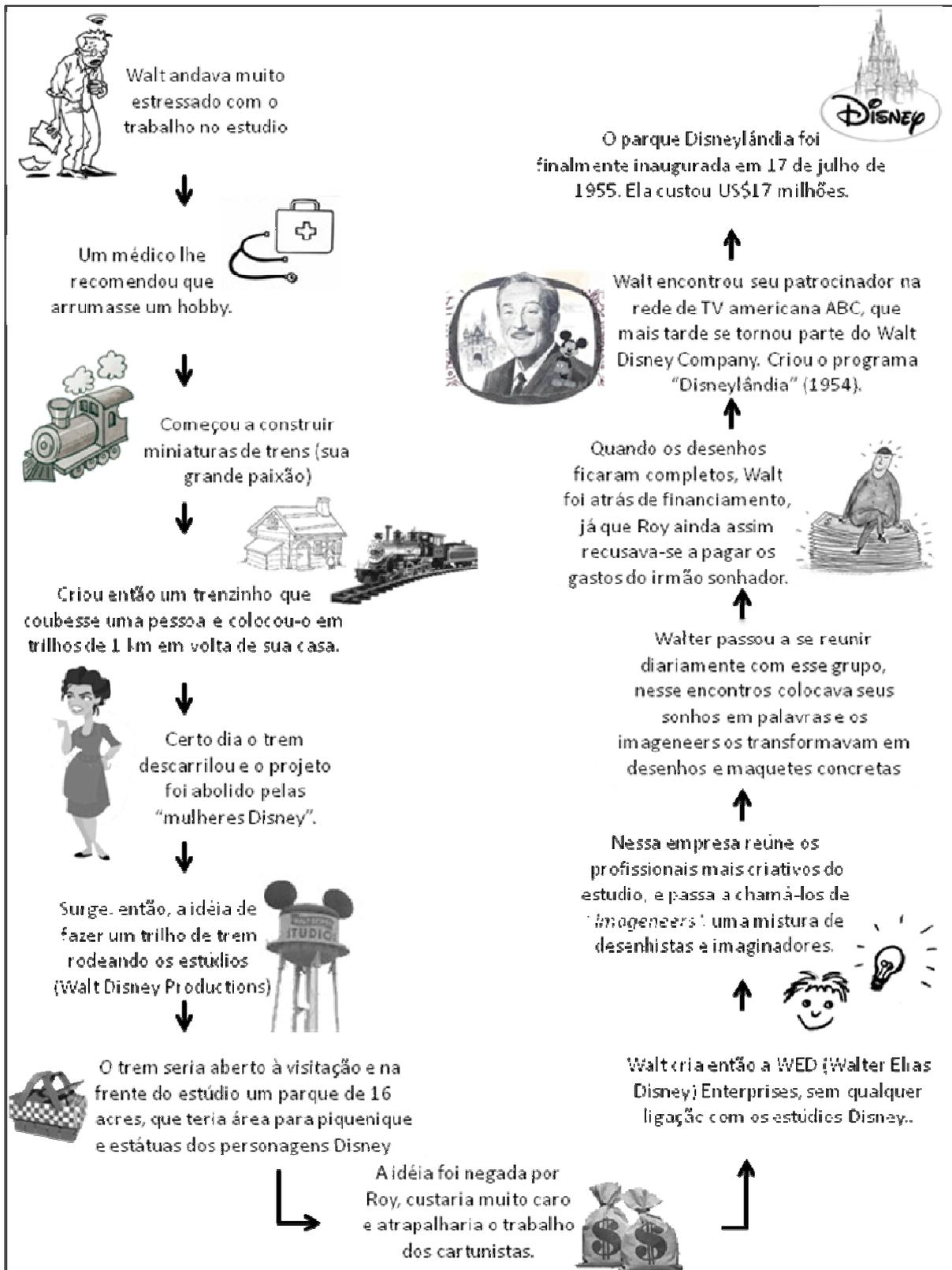


Figura 1: Esquema do surgimento da Disneylândia – LA

Fonte: Criado por Caroline Darsa Boianovsky a partir de conhecimentos adquiridos no livro A Magia do Império Disney de Ginha Narder

3.1.3 Sobre Walt Disney World Resorts

O complexo do Walt Disney World Resorts compreende uma área de 121,7 km², no distrito de Lake Buena Vista, sendo 70 km² construídos e 25 km² reservados à preservação ambiental. O complexo engloba quatro parques temáticos, três parques aquáticos, quatro complexos de lazer, diversos centros de recreação (como campos de golfe). O Walt Disney World possui ainda um parque hoteleiro com 32 resorts, 23 dos quais pertencentes à companhia e operados por ela, resultando em 27.240 apartamentos e mais de 70 mil leitos (NARDER, 2007).

O complexo ainda conta com mais de 400 lojas e 300 opções de alimentação. Como se pode ver, o complexo do Walt Disney World Resorts compreende uma gama vasta de empreendimentos, os quais são geridos de forma centralizada e igualitária. Em relação ao número de funcionários, o complexo possui cerca de 62 mil funcionários fixos e seu quadro pode chegar a 65 mil funcionários nos períodos de alta temporada (NARDER, 2007).

Devido à imensidão do complexo Disney, foi decidido focar o estudo deste trabalho no parque Magic Kingdom, devido à experiência de trabalho da autora no local. É importante ressaltar que todos os padrões e casos apresentados no Magic Kingdom são realizados da mesma forma para os outros parques temáticos e hotéis. A escolha do parque se deu única e exclusivamente para redução do escopo estudado.

3.2 A padronização no Walt Disney World

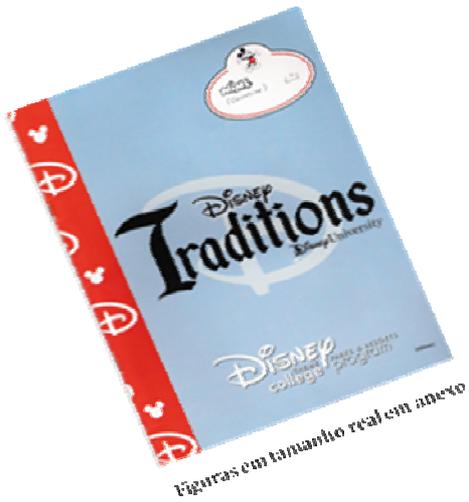
A padronização no Walt Disney World se dá de diversas formas. Já durante as entrevistas de seleção de funcionários, certos padrões de comportamento são testados para verificar se o candidato possui afinidades com a maneira “Disney” de pensar. Nesse tópico serão analisados os diversos fatores de padronização.

3.2.1 O primeiro treinamento: *Traditions*

Para que a padronização do atendimento ocorra é necessário que se dê uma atenção especial ao treinamento. Um treinamento eficaz realiza mudanças no comportamento e motiva funcionários.

No caso do Walt Disney World, o primeiro treinamento recebido na organização recebe o nome de “*Traditions*”, isto é, fala a respeito das tradições da organização. Como tradições podemos entender sua forma padronizada de gerir atividades dentro da organização.

Agora ver-se-á o estudo do material utilizado no treinamento “*Traditions*” e como ele contribui para a padronização das atividades da organização:



O treinamento dura cerca de 4 horas. Ele possui um modelo descontraído e é realizado por dois funcionários.

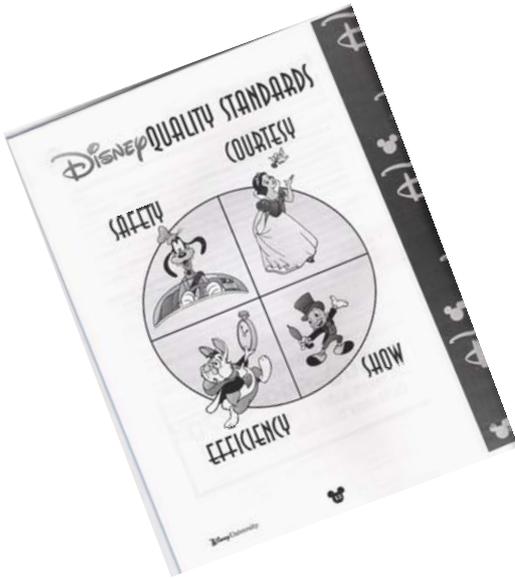
O espaço em que o treinamento é realizado é todo decorado com personagens da companhia, o que já inicia o processo de internalização e

Durante a primeira etapa do treinamento é passado um vídeo motivacional com participação do presidente da organização e depois é contada a história da organização. Apesar de ser um treinamento institucional, tudo é demonstrado de forma simples e motivadora, valorizando os sucessos da



Quando o funcionário sente orgulho e aprecia a organização para a qual trabalha, ele busca enquadrar-se no modelo esperado por ela, busca seguir os padrões a ele expostos. Seguir esses padrões torna-se questão de orgulho pessoal e honra. Com essa fase do treinamento a empresa consegue, de maneira eficaz, inspirar os funcionários e prepará-los para a série de regras e padrões, aos quais, serão impostos na segunda etapa do treinamento.

3.2.1.1 Padrão de Qualidade



Quando começa a falar de padrões de qualidade, a empresa coloca quatro pilares:

- Segurança;
- Cortesia;
- Eficiência;
- Show

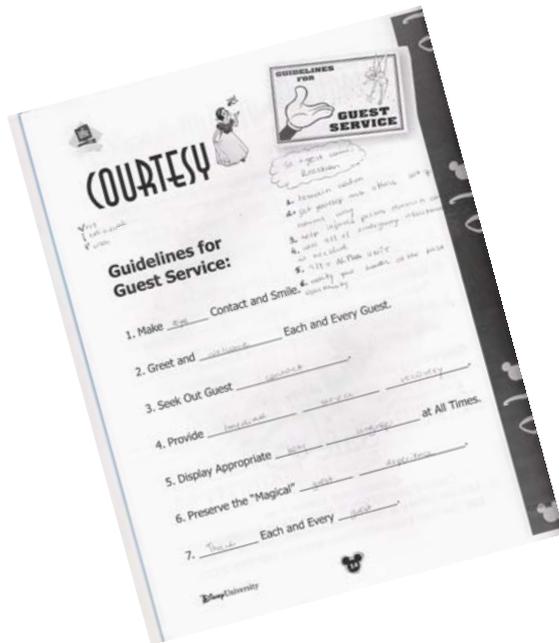
perceber a importância dada ao padrão de qualidade pela Disney. A empresa demonstra nesse ponto do treinamento como a qualidade é um ingrediente fundamental para atingir o resultado mágico percebido pelos clientes. E se todos os funcionários agirem de forma padronizada, se atentando aos quatro pilares da qualidade, então a empresa chegará nesse resultado.

Por ser um parque de diversões a segurança é colocada como um dos pontos principais para se atingir qualidade na organização. O assunto é levado tão à sério que a empresa criou rotas de escoação, em casos de emergências, como ameaças de bomba, ataques aéreos e ataques nucleares. Todos os funcionários recebem treinamento de como agir nessas determinadas situações. Um parque seguro significa um parque de qualidade. A empresa coloca ainda a responsabilidade da segurança para o funcionário, com a frase “safe D, begins with me” isto é, “Disney segura começa comigo”.



Ao fazer com que 65 mil funcionários sintam-se responsáveis pessoalmente pela segurança, a empresa está padronizando esse quesito.

3.2.2.1.1.2 Cortesia



A cortesia é considerada um dos pontos principais da qualidade Disney. É ela que promove o atendimento ao cliente tão diferenciado e tão conhecido mundialmente. E os responsáveis pela padronização do atendimento são os chamados “Guest Service Guidelines”

- 1) Fazer contato visual e sorrir;
- 2) Cumprimentar e desejar boas vindas a cada um dos convidados;
- 3) Procurar contato com os convidados;
- 4) Promover atendimento de imprevistos imediato;
- 5) Demonstrar linguagem corporal apropriada todo o tempo;
- 6) Preservar a experiência mágica do convidado;
- 7) Agradecer a cada um dos convidados;

3.2.1.1.3 Eficiência

A Disney coloca a eficiência como um dos quatro pilares de qualidade. O cliente sente a rapidez com a qual é recebido ou seu problema resolvido. Por isso a empresa dá ênfase a esse tópico, falando que para se ter eficiência é necessário somar segurança e comunicação, resultando em um trabalho em equipe.



3.2.1.1.4 Show



Talvez, o mais importante dos quatro pilares de qualidade Disney seja o Show. Esse ponto possui valor fundamental para criar o ambiente mágico e convidativo, tão conhecido da Disney. E por isso esse é um dos pontos que a organização mais leva a sério na hora de treinar seus funcionários.

show, como no teatro. Assim, a empresa utiliza termos diferenciados para cada tipo das atividades realizadas, tornando o trabalho diário em um show.

Alguns desses termos são:

On Stage/Backstage – Na presença de clientes ou somente entre os funcionários. Quando os funcionários estão On Stage devem se portar de forma diferenciada. Eles não são mais indivíduos e sim membros do elenco, representando a organização.

Cast Members – Ao invés de funcionários a empresa os chama de cast members, isto é membros do elenco, como de uma grande produção teatral.

Guests – Os clientes não são clientes e sim convidados, como os que vão a sua casa, e por isso devem ser tratados cordialmente, para que queiram voltar e visitar o parque novamente.

Costume – O membro do elenco não usa um uniforme e sim uma fantasia, como no teatro.

Com essas mudanças nos termos a empresa consegue passar aos funcionários a idéia de como seria o atendimento ideal. Os termos são trabalhados de maneira tão forte dentro da cultura da organização que dificilmente um funcionário não irá aderir aos conceitos colocados. É uma forma eficiente de padronizar o comportamento e fazer com que todos entendam a imagem Disney que deve ser passada. Essa imagem Disney, chamada de *Disney Look* é composta das atitudes aqui expostas e regras de padronização de vestimenta, as quais serão tratadas no tópico a seguir.

3.2.2 O *Disney Look*



O *Disney Look* unifica todas as características importantes a respeito das regras de vestimenta e comportamento da empresa. Ele é um pequeno manual que os funcionários usam como guia para saber como devem se portar.

O *Disney Look* representa muito mais que regras de vestimenta; representa um ideal de

Como afirma o presidente da companhia Al Weiss, na introdução do manual, os parques Disney possuem um diferencial competitivo: os parques mais limpos, os membros do elenco mais amigáveis e o mais incrível show. Afirma, ainda, que grande parte desse show deve-se ao funcionário com seu sorriso, sua vontade de ajudar e de manter o *Disney Look*. *Disney Look* é uma tradição Disney que mantém sua herança viva e cria experiências únicas aos convidados (clientes). (WEISS, 2004).

O manual possui uma introdução comum a todos os sexos e depois se divide em duas partes principais, regras para homens e mulheres. Dentre as regras para todos os membros do elenco, encontram-se os tópicos: bom julgamento e presença de palco, crachás de identificação (*nametags*), buttons, crachás de identificação da companhia, acessórios para os olhos (óculos), alteração ou modificação corporal (tatuagens e piercings), higiene pessoal, restrições médicas/religiosas, acomodações, animadores e política disciplinar de aparência.

Na parte que fala das mulheres, são colocados pontos como estilo e coloração do cabelo e maquiagem.

Para mulheres vestidas com fantasias (*costumes*) são observados o uso de telefones celulares e pagers, fantasias, unhas, acessórios de cabelo e cabeça, jóias, tamanho das saias e roupas íntimas.

Já as mulheres que não utilizam fantasias devem



cabeça, jóias e calçados.



Ao chegar à sessão masculina, além de todos os pontos já relatados anteriormente, são ressaltados pontos como cortes de cabelo aceitáveis e inaceitáveis, estilos de bigode e costeletas.

Assim, a Disney encerra seu manual chamado *Disney Look*. Como é possível observar o *Disney Look* busca padronizar

a forma como se apresentam seus 65 mil funcionários em busca de manter uma imagem unificada e padronizada, a qual se tornou conhecida mundialmente.

O *Disney Look*, juntamente com os valores e tradições Disney passados no treinamento *Traditions*, bem como o acompanhamento de coordenadores e supervisores em todas as áreas do parque, levam a empresa a conquistar um diferencial competitivo de atendimento e qualidade, que é percebido por seus clientes.

Com essas regras a Disney consegue criar uma atmosfera tão diferenciada que resulta na idéia de ambiente mágico, almejada por Walt Disney na criação de seu primeiro parque, a Disneylandia. Esses valores são tão fortes dentro da organização que já fazem parte de sua cultura e contribuem diariamente para a captação de novos clientes e propagação da imagem da organização, que possui mais de 30 anos (parques de Orlando) e continua sendo um dos destinos de viagem mais visitados do mundo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesse capítulo foi feita a relação entre os conceitos estudados e o estudo de caso da empresa Walt Disney World, para verificar se os conhecimentos adquiridos na teoria possuem real utilidade na prática.

Conforme colocado por Arantes (1998) na página 17 deste trabalho a padronização vem da urgência em satisfazer as necessidades dos clientes, as quais se encontram sempre em mudança. Para isso, a empresa deve buscar sempre melhorias em seus processos para atingir as expectativas dos clientes. As melhorias são encontradas nas rotinas de cada funcionário.

É exatamente isso que a empresa Walt Disney World procura fazer. Em sua busca pela excelência, em não só satisfazer o cliente como surpreendê-lo, a Disney mapeou as ações do dia a dia, desde a roupa que o funcionário usa até seu vocabulário e linguagem corporal, buscando padronizar o seu comportamento e atingindo um atendimento excelente, que corresponde às expectativas dos clientes.

Mais adiante, na página 19, Schonberger (1997) colocou o conceito de qualidade e as dimensões de qualidade em serviços que são: a confiabilidade, receptividade, competência, acesso, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, compreensão e tangibilidade.

A Disney estabeleceu quatro pilares para que possa atingir a qualidade, ou seja, realizar o esperado pelo cliente. Os quatro pilares propostos por ela são: segurança, cortesia, eficiência e show. Como é possível observar, tanto a cortesia quanto a segurança se encontram em ambos: teoria e pilares criados pela organização. Embutida na segurança encontra-se também a noção de confiabilidade para com a organização. E, agrega-se à cortesia os valores como receptividade e comunicação, já que a empresa busca passar ao cliente confiança, simpatia e flexibilidade presentes nas guias de atendimento ao convidado (cliente). O pilar da qualidade do show torna o que parece intangível para o cliente uma realidade. O show cria uma atmosfera mágica, pela qual a empresa é conhecida mundialmente. E, finalmente, o pilar eficiência torna a empresa muito acessível ao cliente.

Ao falar de excelência em serviços, na página 21, Davidow e Utal (1997) chamaram a atenção para a importância de um mix de serviços na quantidade certa, de forma a não aumentar custos e um tipo de serviço especializado, que possa ser utilizado como diferencial competitivo no mercado.

A empresa Walt Disney World é conhecida mundialmente por seu serviço único. Muito mais do que somente um parque de diversões, ela busca encantar o cliente, trazer à tona os sentimentos mais antigos por meio de atitudes dos funcionários treinados para tornar sonhos em realidade, dar vida à fantasia. Isso tudo é feito na busca de um serviço tão diferenciado que o cliente sequer sinta que está interagindo como uma empresa como muitas outras no mercado. Os serviços da Walt Disney World a tornam única.

Depois, na página 22, de acordo com a revista Educação (2006), viu-se que o uniforme é muito mais que a padronização da vestimenta dos funcionários. Ele representa a identidade da organização ou instituição, gera segurança aos funcionários e estimula o orgulho dos funcionários pela organização.

Isso se verifica como verdade em relação à empresa Walt Disney World. O uniforme e a padronização de vestimenta são levados muito à sério por essa organização, pois são como parte do show, como o figurino que o elenco veste em uma produção teatral. Esse sentimento é passado aos funcionários, que ao vestirem seus uniformes, ou como a empresa chama fantasias, encarnam personagens, mudam sua personalidade e orgulhosamente contribuem para a mágica do show Disney. O uniforme e o crachá de identificação (*nametag*) são itens que fazem o funcionário lembrar que ele é parte do show e que todos os dias, além de trabalhar, ele está contribuindo para a criação da magia, e formação da imagem Disney, como coloca a empresa,

O próximo tópico tratado neste trabalho foi o treinamento examinado na visão de Berry (1994), na página 23. Foi exposto que o treinamento deve englobar assuntos como valores, estratégias, produtos, serviços e práticas da empresa, além de expectativas dos clientes, informações sobre os concorrentes, o desenvolvimento do setor e ambiente de negócios.

Durante o treinamento na organização, chamado de Tradições, são abordados temas tratados na teoria como valores e estratégias em nível operacional da empresa. O treinamento trata também dos pilares da qualidade, histórico da empresa, missão, oportunidades de crescimento e networking. Fala-se, ainda, da cultura da organização, de como atender às expectativas do cliente. É dado pouco foco ao desenvolvimento do setor e ambiente de negócios, já que se trata de um treinamento da força operacional, porém é possível observar que o treinamento cumpre seu papel, tratando de todos os assuntos colocados na teoria.

Na página 24, Boyett (2003) trata do relacionamento com o cliente e da importância de se diferenciar o cliente, e de manter um fluxo constante de novos negócios a partir de clientes já existentes, ouvindo-os e aprendendo com eles. Foi abordado, ainda, que a empresa deve sempre buscar pontos de melhora no relacionamento cliente e empresa.

A Disney vai ao encontro da teoria neste ponto, pois preza por um bom relacionamento com o cliente. O treinamento de funcionários e as guias de atendimento ao convidado (cliente), tornam o relacionamento com o cliente muito amigável e permitem abertura para queixas e reclamações dos mesmos. Desta forma, a Disney atinge a lealdade tratada na teoria, com a qual a empresa consegue atingir ou superar, constantemente, as expectativas dos clientes, conquistando sua lealdade e sustentando um poder de competitividade em longo prazo. Conforme é colocado na teoria a empresa consegue por meio desses treinamentos diferenciar-se e atingir um bom relacionamento com o cliente. A partir disso, o bom atendimento da organização os clientes da companhia são fidelizados de forma espontânea.

Finalmente, o trabalho encerra, na página 25, abordando a questão da satisfação do cliente, pois todas as ações anteriores de nada adiantarão se a empresa não conseguir atingir a satisfação do cliente. A satisfação do cliente resume-se em oferecer o que o cliente deseja no preço que ele deseja pagar, atendendo às suas expectativas e demonstrando sinceridade em relação aos problemas e vantagens oferecidas.

A satisfação do cliente Disney aparece como resultado de todo o esforço praticado pela organização. Todas as ações citadas anteriormente contribuem para que o cliente veja um valor agregado em relação à empresa, e por isso se sinta à vontade para pagar o preço colocado pela organização. Suas expectativas são, na maioria das vezes, superadas e quando isso não ocorre a empresa possui estratégias agressivas de recuperação de clientes. A Disney demonstra suas vantagens de forma clara e não deixa transparecer a existência de nenhum problema, pois tudo faz parte do ideal mágico que a organização passa na qual não existem problemas. Ainda assim, caso ocorram problemas, a empresa tem medidas que diminuem o impacto dos mesmos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada sobre as regras de padronização nas organizações permitiu a autora verificar a real importância de tais regras para o sucesso de uma organização. Foi possível verificar, ainda, a forma como a padronização influencia na qualidade dos produtos, na excelência em serviços, como a ela ocorre nos uniformes e vestimentas e o que a empresa deve fazer no treinamento para tornar o comportamento dos funcionários padronizados de acordo com os quesitos colocados pela organização. Finalmente, foi visto como todos esses fatores afetam o relacionamento do cliente e sua satisfação, isto é, se a padronização possui ligação direta com o objetivo de todas as organizações: agradar o cliente final.

O estudo de caso realizado com a empresa Walt Disney World Resorts, Orlando – FL possibilitou que a autora verificasse se os conceitos estudados na teoria se aplicam de fato na prática. A organização, que conta com uma média de 65 mil funcionários, foi escolhida por ser uma empresa de sucesso e por classificar-se na 7ª posição entre as 10 marcas mais valiosas do mundo. Para a investigação da organização foram analisados documentos utilizados durante o primeiro treinamento realizado com o funcionário recém contratado e o manual de regras e vestimenta da empresa, chamado *Disney Look*.

Juntando-se os estudos teóricos com a investigação prática foi possível alcançar o objetivo de pesquisa chegando-se à seguinte conclusão: as regras de vestimenta e comportamento afetam, e muito, a qualidade do atendimento da organização. É possível dizer que a partir das regras de padronização comportamental Disney – Guias de atendimento ao Convidado – e das regras de vestimenta – *Disney Look* – é que se origina o conhecido tratamento diferenciado Disney, com o qual os clientes se sentem como convidados e o atendimento recebido na maioria das vezes excede suas expectativas.

A forma como os funcionários se portam vai ao encontro da cultura da organização e a imagem que deseja passar, fortalecendo ainda mais o conceito da marca, além de continuar atraindo e mantendo clientes. Isso se dá graças ao primeiro treinamento recebido por eles na organização – o *Traditions* – em que são passados os valores da companhia e os pilares da qualidade. Nesse ponto a compreensão da teoria é fundamental para que se possa, na prática, implementar um treinamento eficaz e que resulte no aumento da qualidade do atendimento.

O padrão não somente comportamental, como de vestimenta contribui em grande parte para a qualidade no atendimento. Nesse ponto foi possível observar que a organização padroniza a grande maioria dos aspectos físicos dos funcionários, desde questões como higiene pessoal, corte de cabelo e cor de esmalte, até o tipo de roupa íntima. Esse tipo de padronização ao extremo possibilita à empresa a criação de um visual padrão que vai ao encontro da cultura comportamental tratada no treinamento. Assim, a empresa consegue fazer com que 65 mil funcionários passem a mesma imagem da empresa, passando ao cliente uma visão de organização, além de segurança, simpatia e parâmetros raramente vistos em outras organizações.

As limitações, em relação a esse tipo de padronização se dão no momento da implementação, pois os custos para montar um treinamento específico e o fornecimento e manutenção de todos os uniformes da companhia significam um aumento nos custos operacionais. Vê-se, porém, que esses gastos possuem retorno na forma de clientes altamente satisfeitos e leais à organização, que não só retornam a mesma, como a recomendam a conhecidos.

Outro ponto a se atentar é a possibilidade de existência de falhas no processo de treinamento, tanto por parte dos funcionários responsáveis quanto pela existência de imperfeições no modelo. A empresa deve sempre buscar se reciclar e buscar *feedback* como forma de constante melhoria.

Recomenda-se o tema para futuras pesquisas, tanto a cerca das teorias a respeito da padronização, sobre as quais ainda existem muitos campos a serem estudados, quanto em relação à empresa estudada, que apresenta uma vasta gama de processos os quais são desconhecidos na comunidade acadêmica e podem servir de estudo em outros trabalhos. O Walt Disney World Resorts é uma organização fantástica e que possui muitos lados a ser estudados. Seu case de sucesso deve ser utilizado como exemplo e modelo para que novas organizações ou mesmo organizações antigas possam se inspirar e atingir a satisfação do cliente, como atinge essa empresa.

Finaliza-se colocando uma frase escrita por Walter Elias Disney: “Eu não sou mais o perfeccionista, é a minha equipe. Eles estão sempre insistindo em fazer algo melhor e melhor”. As empresas devem buscar causar esse tipo de sentimento em seus funcionários para que, de forma unida, alcancem o sucesso.

REFERÊNCIAS

ARANTES, Aloysio Sérgio de. **Padronização participativa nas empresas de qualidade**. São Paulo: Nobel, 1998.

BERRY, LEONARD L. **Serviço de satisfação Máxima**: Um guia prático de ação. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BOYETT, Jimmie. **O guia dos gurus do marketing**: As melhores idéias dos melhores marketeiros. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

CESCA, Cleuza, GERTRUDES, Gimenes. **Estratégias Empresariais diante do novo consumidor**: relações públicas e aspectos jurídicos. São Paulo: Summus, 2000.

DAVIDOW, WILLIAM H.; UTTAL, BRO. Empresas de Serviços: Focalizar ou fraquejar. Em: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Atuação Espetacular**. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 23-38.

DISNEY. The Disney Look.

DISNEY, University. Disney Traditions. Disney Theme Parks and College Program.

FALCONI, Vicente Campos. **Qualidade Total**: Padronização de Empresas. Belo Horizonte: Editora Desenvolvimento Gerencial, 1999.

FORÇA para os Uniformes Profissionais, **Revista Fibra Empresarial**, ano II n, 11, jul. 2004, p. 29

GIANESI, Irineu G. N. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996

IDENTIDADE Uniforme, **Revista Educação**, v 9, n 105, jan 2006

MONTENEGRO, Roberto Alves de Lima. **Manual de Implantação de Qualidade Total**: Passo a Passo. São Paulo: Editora STS, 1994.

MOSCOVIC, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal**: leituras e exercícios de treinamento em grupo. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.

MONTIGENAU, Nicolas. **Público Alvo**: crianças. A força dos personagens e do marketing para falar com o consumidor infantil. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

NARDER, Ginha. **A magia do império Disney**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2007.

REZENDE, WILLIANS. **Como fidelizar seu cliente**. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora, 2004.

SCHONBERGER, Richard J. **Serviço Sincronizado**: voltado a empresa de serviço. São Paulo: Pioneira, 1997.

TASCA, Bob. CALDWELL, Peter. **Clientes Satisfeitos**: liderança em satisfação do cliente: a experiência de sucesso do distribuidor americano “Bob Tasca”. São Paulo: Atlas, 1997

VICENTINO, Claudio. **História para o ensino médio**: historia geral e do Brasil. São Paulo: Scipione, 2001 v.1.

ANEXO A

Livro de treinamento "*Traditions*" utilizado no primeiro treinamento dado ao novo funcionário da organização.

ANEXO B

Manual de regras de vestimenta *Disney Look*, fornecido pela empresa na data do primeiro treinamento *Traditions*.